

GVB Holding NV

Jaarverslag 2022



Pamela Pinas, trambestuurder

‘... want waar we ook
naartoe gaan, we zullen
altijd weer thuiskomen’

Roziena Salihu, reisdichter GVB

Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we onze organisatie besturen en hoe ons toezicht en het risicomanagement zijn vormgegeven. Meer details zijn te vinden op onze [website](#).

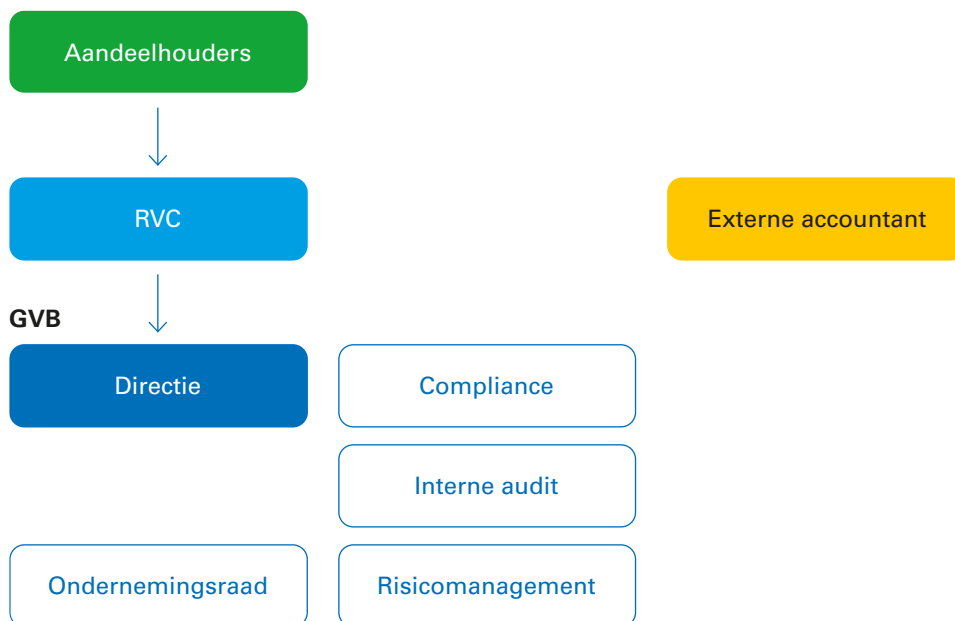


Hoofdpijnen

Gemeente Amsterdam en de Vervoerregio Amsterdam zijn sinds eind 2021 aandeelhouders van GVB Holding NV. Vanuit deze rol zijn de gemeente en de Vervoerregio onder meer verantwoordelijk voor de benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de goedkeuring van voordrachten voor benoeming van de statutaire directie. Deze bevoegdheden liggen vast in de statuten van GVB.

Voor meer over de governancestructuur met de gemeente en de Vervoerregio, zie [Nieuwe OV-Governance](#).

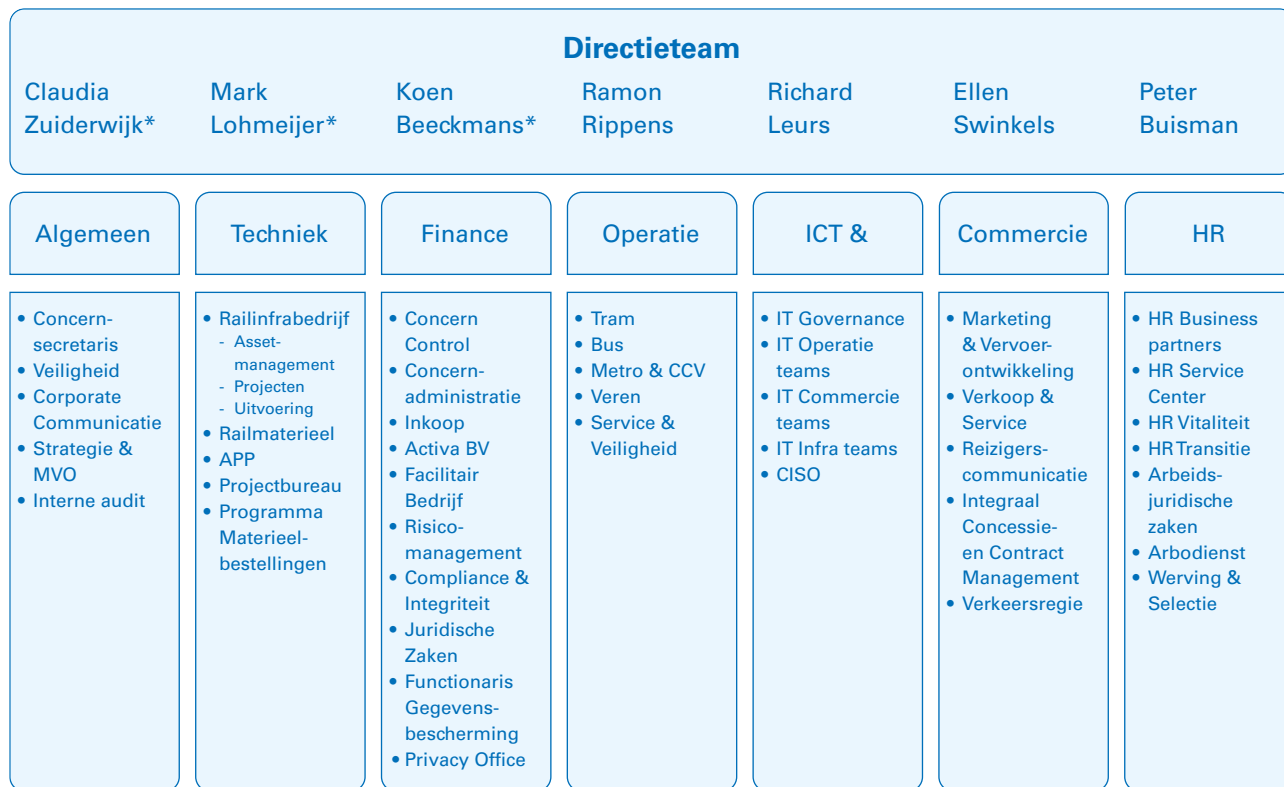
Figuur 3 **Governance GVB**



Organisatiestructuur

GVB werkt nu met een Directieteam (DT) dat bestaat uit 7 leden: naast de 3 statutaire directeuren zijn ook 4 directeuren lid van het DT.

Figuur 4 **Organisatiestructuur GVB**



* = statutaire directie

Personalia van de leden van het directieteam zijn te vinden onder de [bestuurlijke gegevens](#).

Bezoldigingsbeleid

De RvC heeft in 2017 het bezoldigingsbeleid van de statutaire directie van GVB Holding NV herijkt, met een versoering van het bezoldigingspakket. Deze aanpassingen komen voort uit de wens van de algemene vergadering van aandeelhouders en de rvc om aan te sluiten bij het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 van de gemeente Amsterdam en de maatschappelijke ontwikkelingen rondom dit thema. De algemene vergadering heeft het bezoldigingsbeleid GVB op 13 oktober 2017 vastgesteld. In 2021 heeft de algemene vergadering besloten het bezoldigingsbeleid statutaire directie uit 2017 ongewijzigd te laten. De motivatie hiervoor was:

1. Het bezoldigingsbeleid voldoet nog steeds aan de genoemde uitgangspunten.
2. Het is de vc steeds gelukt om goede bestuurders aan te trekken.
3. Evaluatie WNT-II geeft voorsnog geen aanleiding voor aanpassingen.

Dit beleid is van toepassing op nieuwe bestuurders; de afspraken met zittende bestuurders worden conform het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 gerespecteerd. Bij herbenoeming is de bezoldiging van de zittende bestuurder in lijn met het bezoldigingsbeleid 2017.

Bezoldiging directie

Binnen het door de aandeelhouder vastgestelde beloningsbeleid stelt de rvc de bezoldiging van de statutaire directie vast. Op voorstel van de remuneratiecommissie heeft de rvc de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket goedgekeurd. Conform het bezoldigingsbeleid 2017 bedraagt de eventuele ontslagvergoeding maximaal € 75.000. Bij vrijwillig ontslag wordt geen vertrekvergoeding uitgekeerd. GVB kent geen vorm van variabele beloning (geen bonus).

Toegepaste bezoldiging lid statutaire directie (combinatie bezoldigingsbeleid GVB 2014 en Deelnemingenbeleid 2016)

Het College van B&W heeft op 16 februari 2016 een nieuw beloningsbeleid voor gemeentelijke deelnemingen vastgesteld. Bij de benoeming per januari 2017 is voor de bezoldiging van de directeur Techniek & Operatie aansluiting gezocht bij het Bezoldigingsbeleid statutaire directie van GVB 2014 en het Beloningsbeleid Deelnemingen 2016 van de gemeente Amsterdam.

Toegepaste bezoldiging twee leden statutaire directie (bezoldigingsbeleid GVB 2017)

De bezoldiging van de in 2020 benoemde algemeen directeur en de financieel directeur is gebaseerd op het Bezoldigingsbeleid statutaire directie uit 2017, dat op 13 oktober 2017 door de algemene vergadering is vastgesteld.

Honorarium rvc

Het honorarium van de rvc-leden wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en is niet afhankelijk van de resultaten van GVB. Door de algemene vergadering is in 2017, met voorafgaande goedkeuring door Vervoerregio Amsterdam, besloten de bezoldiging van de rvc-leden in lijn te brengen met het Beloningsbeleid Deelnemingen gemeente Amsterdam uit 2016. De rvc heeft voor 2022 besloten het honorarium aan te passen aan de WNT-norm 2022, waarbij een rvc-lid 10% van de WNT-norm ontvangt en de voorzitter 15% van de WNT-II-norm. Het honorarium bedroeg voor 2022 voor leden € 21.600 en voor de voorzitter € 32.400. Dit is 10% van de oorspronkelijk WNT-norm (2022) voor de leden, en 15% van de oorspronkelijk WNT-norm (2022) voor de voorzitter. Voor 2023 is besloten het honorarium aan te passen aan de WNT-norm (2023).

Bijdrage aan langetermijnwaardecreatie

Het bezoldigingsbeleid van GVB sluit aan bij de langetermijnstrategie van GVB en de daarbij behorende doelstellingen. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de waardecreatie van GVB op de lange termijn. Het Bezoldigingsbeleid bevat geen prikkels (bijv. geen bonus) die afbreuk kunnen doen aan de taakopdracht van de statutaire directie om de langetermijnbelangen van GVB te dienen. Ten slotte wordt opgemerkt dat GVB weliswaar niet valt onder de werkingssfeer van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT). Dit laat onverlet dat de rvc een bezoldigingsbeleid onderschrijft dat aansluit op de normen zoals die gelden binnen de (semi)publieke sector en eveneens passend is voor de statutaire directie van GVB.

Bestuurlijke gegevens

Directie

Samenstelling

De topstructuur van GVB Holding NV bestaat uit een driehoofdige directie (algemeen directeur, financieel directeur, directeur Techniek & Operatie), waarvan de leden ook deel uit maken van het directieteam. Het directieteam bestaat uit 7 leden: naast de 3 statutaire directeuren zijn ook 4 directeuren lid van het directieteam.

De statutaire directie van GVB Holding NV is benoemd voor vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming van elke keer vier jaar.

Leden van het Directieteam worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten, waarbij het belang van een evenwichtige verdeling van zetels over vrouwen en mannen nadrukkelijk meeweegt. De verdeling in de directie gedurende 2022 was 71% man (5 mannen) en 29% vrouw (2 vrouwen).

Reglement

Conform artikel 13 van de statuten wordt de taakverdeling van de directie, haar werkwijze en haar relatie tot de rvc, de aandeelhouder en de ondernemingsraad vastgesteld in een reglement. De directie heeft bij unaniem besluit van 21 maart 2017 verklaard in te stemmen met de inhoud van het directiereglement en de daarin opgenomen regels en voor zover deze van toepassing zijn op de directie dan wel haar afzonderlijke leden, deze te zullen naleven, en nieuwe statutaire directeuren eveneens deze verklaring te laten afleggen en ondertekenen. De directie heeft in de eerste reguliere vergadering van het nieuwe kalenderjaar met de rvc over het verslagjaar 2022 een verklaring afgelegd dat zij de rvc in het betrokken kalenderjaar van alle relevante informatie heeft voorzien die de rvc nodig heeft voor een behoorlijke taakuitoefening.

Personalia statutaire directie (ultimo 2022)

Claudia Zuiderwijk (vrouw, 1962), algemeen directeur

In dienst sinds 1 oktober 2020.

Eerste termijn tot en met september 2024.

Aandachtsgebieden

Strategie, MVO, ICT en Innovatie, Commercie, Human Resources, Veiligheid, Corporate Communicatie, Portfoliomanagement, Concern- en directiesecretariaat, Interne Audit, Stakeholdermanagement.

Nevenfuncties

Lid raad van commissarissen APG

Nationaliteit: Nederlands

Koen Beeckmans (man, 1971), financieel directeur

In dienst sinds 1 september 2019.

Eerste termijn tot en met augustus 2023 (herbenoemd in december 2022).

Aandachtsgebieden

Concerncontrolling, Concernadministratie, Activa BV, Facilitaire Zaken, Inkoop, Juridische Zaken, Compliance en Integriteit, Risicomanagement en Privacy.

Nevenfuncties

Commissaris bij Bredenoord Holding NV

Commissaris bij ICT Group NV

Lid Raad van Advies Holland Techniek

Nationaliteit: Belgisch

Mark Lohmeijer (man, 1960), directeur Techniek & Operatie

In dienst sinds januari 2017 als statutair directeur. Eerste termijn tot januari 2021, in mei 2020 herbenoemd voor een tweede termijn van 1 januari 2021 tot en met december 2024.

Aandachtsgebieden

Tram, Bus, Metro, Veren, Verkeersleiding, Service en Veiligheid, Railmaterieel, Rail Services, Projectbureau, Verwerving Materieel.

Nevenfuncties: geen
Nationaliteit: Nederlands

Voor een volledig overzicht van het [directieteam](#), zie onze website.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen (rvc) houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en op de algemene gang van zaken van de onderneming en staat de directie met advies terzijde. GVB heeft hiermee een 'two-tier board', waarbij de statutaire directie verantwoording aflegt aan de rvc. Tevens is de rvc de werkgever van de statutaire directie.

Omvang en samenstelling

De vennootschap heeft een rvc bestaande uit vijf personen. De profielschets, die in 2018 geactualiseerd is, regelt de omvang en samenstelling van de rvc. De rvc bespreekt deze profielschets bij elke wijziging met de algemene vergadering en de ondernemingsraad. De [profielschets](#) is gepubliceerd op onze website.

De rvc is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directie en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, in overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code. Iedere commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Iedere commissaris beschikt bovendien over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. De rvc streeft ernaar dat hij zodanig is samengesteld dat de continuïteit is gewaarborgd en dat hij naar leeftijd, achtergrond, man-vrouwverdeling, ervaring, vaardigheden, kennis en inzichten evenwichtig is samengesteld. De door de ondernemingsraad voorgedragen commissaris spreekt zonder last of ruggenspraak. De verdeling in de rvc is 60% man en 40% vrouw.

De benoemingstermijn van rvc-leden is vier jaar. Hierna kan een commissaris voor vier jaar worden herbenoemd. GVB valt onder de Wet bestuur en toezicht. Dit heeft gevolgen voor het aantal toezichthoudende functies dat een commissaris wettelijk is toegestaan te bekleden en de rol die een commissaris vervult bij andere organisaties.

Governance rvc

De rvc beschikt over een reglement dat in 2022 is geactualiseerd. Dit reglement bevat de taakverdeling van de rvc, zijn werkwijze en zijn relatie tot en omgang met de directie, de aandeelhouder en de ondernemingsraad van de vennootschap. Met dit reglement beoogt de rvc mede uitvoering te geven aan de Nederlandse Corporate Governance Code zoals vastgesteld door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

Commissies van de rvc

De rvc heeft een auditcommissie, een remuneratie- en HR-commissie en een selectie- en benoemingscommissie ingesteld. De rvc stelt deze commissies uit zijn midden samen. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de rvc voor te bereiden. De (gehele) rvc blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een commissie. De commissies hebben elk een eigen interne reglement waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze zijn omschreven. De reglementen zijn – evenals het reglement van de rvc – te raadplegen via onze [website](#). De commissies brengen verslag uit aan de rvc.

Publicatie website GVB

Het rooster van aftreden, de statuten en de reglementen staan op onze [website](#). Hier staat meer informatie over de competenties en de deskundigheid van de rvc.

Rooster van benoeming en aftreden

Tabel 25

Naam	Benoemd op voordracht	Datum benoeming	Benoemd tot	Benoemingsperiode
Mevrouw mr. E.F. (Elfrieke) van Galen		22-12-2021	21-12-2025	2e termijn
Mevrouw drs. P.J. (Petra) de Ruiter		22-12-2021	21-12-2025	1ste termijn
De heer drs. P.H. (Peter) Smink Msc		18-5-2022	17-5-2026	2e termijn
De heer drs. D.H. (Dirk) Anbeek		16-12-2020	15-12-2024	1ste termijn
De heer drs. P. (Peter) Meijer	Ondernemingsraad	16-12-2020	15-12-2024	1ste termijn

Verklaring raad van commissarissen

De rvc heeft bij unaniem besluit van 7 november 2012 verklaard in te stemmen met de inhoud van het reglement en de daarin opgenomen regels en voor zover deze op de rvc dan wel zijn afzonderlijke leden van toepassing zijn, de regels te zullen naleven. Nieuwe commissarissen verklaren en ondertekenen deze verklaring eveneens.

Personalia (ultimo 2022)

Mr. E.F. (Elfrieke) van Galen (vrouw, 1961)

Voorzitter raad van commissarissen

Lid remuneratiecommissie

Lid selectie- en benoemingscommissie

Commissaris sinds oktober 2017 (tweede en tevens laatste benoemingstermijn)

Functie

Partner bij TheRockGroup BV

Nevenfuncties

Lid raad van commissarissen Meerlanden

Lid raad van commissarissen Houdstermaatschappij Zuid-Holland

Lid raad van commissarissen Triodos Groenfonds NV/Triodos Organic Growth Fund/

Triodos Renewable Europe Fund

Lid raad van toezicht Triodos Fair Share Fund

Non-executive board member SEKEM

Lid raad van commissarissen Royal Schiphol Group

Bestuurslid Stichting Bergplaats van Lippe-Biesterfeld

Nationaliteit: Nederlands

Drs. P.J. (Petra) de Ruiter (vrouw, 1969)

Lid auditcommissie

Commissaris sinds 22 december 2021 (eerste benoemingstermijn)

Functie

CEO Holland Casino

Nationaliteit: Nederlands

Drs. P.H. (Peter) Smink (man, 1965)

Vice-voorzitter

Voorzitter auditcommissie

Financieel expert

Commissaris sinds 23 mei 2018 (tweede en tevens laatste benoemingstermijn)

Functie

Directeur-generaal Belastingdienst

Nationaliteit: Nederlands

Drs. P. Meijer (1953)

Commissaris sinds 16 december 2020 (eerste benoemingstermijn)

Functie

Adviseur Ondernemingsraden

Nevenfuncties

Lid raad van commissarissen HES International

Lid Clientenraad Gooise Erf

Nationaliteit: Nederlands

Drs. D.J. (Dirk) Anbeek (1963)

Commissaris sinds 16 december 2020 (eerste benoemingstermijn)

Functie

CEO Landal Greenparks

Nevenfuncties

Bestuurslid Nationaal Fonds 4 en 5 mei

Nationaliteit: Nederlands

Op onze [website](#) staan de meest actuele gegevens over de rvc.

Risicomanagement

GVB opereert in de dynamische omgeving van de landelijke hoofdstad. Dat biedt natuurlijk kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. GVB wil deze risico's beheersen. We brengen ze in beeld, nemen passende maatregelen en zorgen ervoor dat onze basisprocessen op orde zijn. Hierdoor kunnen we onze reizigers een betrouwbare service bieden, gekoppeld aan een voorspelbaar resultaat.

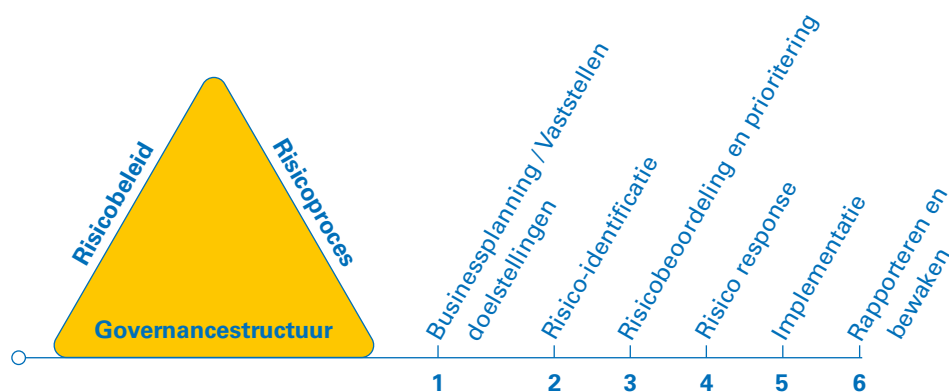
Risicomanagement hoort bij de reguliere bedrijfsvoering van GVB. De directie is eindverantwoordelijk voor een effectieve risicobeheersing. De rvc ziet hierop toe. Risicomanagement geeft inzicht in de strategische, operationele, financiële en compliance-risico's van GVB. Dit versterkt de basis voor besluitvorming en de uitvoering van de operatie. Het verantwoordelijke lijnmanagement treft beheersmaatregelen om onderkende risico's te mitigeren. De beheersing van de belangrijkste risico's en het resulterende risicoprofiel worden periodiek gerapporteerd aan het directieteam en de raad van commissarissen (rvc).

Vanuit het proces van risicomanagement heeft GVB eveneens een analyse verricht op fraude risico's. Deze fraude risico's worden periodiek geëvalueerd en samengevat in het frauderegister. Dit frauderegister bevat vervolgens ook de bijbehorende beheersmaatregelen die aanwezig zijn binnen GVB en die het risico op fraude moeten mitigeren.

Het risicomanagement en het interne beheerssysteem van GVB zijn gebaseerd op de richtlijnen van COSO. De interne beheerssystemen zijn gebaseerd op een resultaatgerichte processturing met controls om de grootste risico's in de processen te beheersen. Cyclische beoordeling van de werking van deze controls leidt tot verbetering van de processen. Hiermee verankert GVB het risicomanagement in de uitvoering van de bedrijfsprocessen.

Het risicomanagementsysteem heeft drie fundamenten: het risicobeleid, de governancestructuur en het risicoproces.

Figuur 5 **Risicomanagementsysteem GVB**



Risicobeleid

Het risicobeleid van GVB is gericht op het creëren van een transparante besluitvorming waarbij we onze risico's in acht nemen en beheersen, passend bij de cultuur van GVB. Met een risicomatrix schatten we de omvang van risico's in termen van kans en effect. Op basis hiervan bepalen we de noodzaak en de urgentie om maatregelen te treffen. Alle risico's samen, met hun actuele kans en effect, bepalen het risicoprofiel van GVB. Dit risicoprofiel moet door middel van besluitvorming en de uitvoering van maatregelen binnen gestelde grenzen blijven: de vastgestelde risicobereidheid.

Governancestructuur voor risicomanagement

De risicomanager en de directie stellen het risicobeleid op voor GVB. Bij besluitvorming weegt de directie de omvang van risico's mee en bepaalt of GVB deze (in hun totaliteit) kan dragen. Het lijnmanagement treft maatregelen op risicovolle situaties zowel binnen processen als projecten. Daarmee verkleint het lijnmanagement de impact van de actuele risico's. De risicomanager ondersteunt hierbij zowel de directie als het lijnmanagement.

De afdelingen rapporteren hun risico's in de kwartaalrapportages. De directie evalueert jaarlijks de strategische risico's van GVB, inclusief externe risico's (zoals wijzigende wetgeving of veranderend beleid). De risicomanager consolideert het totaal van deze risico's periodiek tot een integrale risicorapportage. Onderdeel hiervan is de toets of het risicoprofiel past binnen de risicobereidheid. Deze risicorapportage wordt besproken met de Auditcommissie van de rvc. Eventuele acties en besluiten ter verdere beheersing van risico's kunnen in de RvC worden besproken.

Risicoproces

Met behulp van de GVB-risicomatrix identificeren de afdelingen ten minste 2 keer per jaar hun risico's en stellen beheersmaatregelen vast. Die worden opgenomen in de jaarplannen om de uitvoering te borgen. De risicomanager ondersteunt de afdelingen en coacht ze.

Bij investeringen groter dan € 200.000 bespreekt de risicomanager met projectleider en de projecteigenaar de projectrisico's. Bespreekpunten zijn een toets op de volledigheid van de risico-inschatting en de robuustheid van maatregelen. Het doel is een beter voorspelbaar projectresultaat.

Risicobereidheid

De risicobereidheid staat aan de basis van de risicomatrix van GVB. GVB vervult een maatschappelijke functie en dat vraagt om een prudent risicobeleid. De omgeving is zeker niet risicovrij: de regio Amsterdam groeit fors en systeemuitbreidingen zijn onderweg. Dit schept kansen voor GVB, maar brengt tegelijkertijd nieuwe operationele risico's met zich mee. De impact van corona en van de energiecrisis toont de gevoeligheid van GVB voor grote maatschappelijke veranderingen en risico's. De reizigersgroei is omgeslagen en herstel op korte termijn wordt niet voorzien.

GVB moet de risico-impact van alle effecten opvangen. De belangrijkste beheersmaatregelen zijn een goede procesmatige inrichting van de operationele processen, de administratieve processen en de projecten. Enerzijds om risico's zo veel mogelijk te voorkomen, en anderzijds om ze zo efficiënt mogelijk op te vangen als ze wel optreden.

Daarmee moet GVB een positief verschil laten zien tussen de risicobereidheid en het werkelijke risicoprofiel. 2022 laat zien dat dit geen eenvoudige opgave is.

Inmiddels is duidelijk dat de nasleep van corona tot zeker 2024 een negatief effect zal hebben op de reizigersaantallen en daarmee op de reizigersinkomsten. De oorlog in Oekraïne heeft geleid tot sterk gestegen energiekosten. De Nederlandse overheid

heeft tot en met 2022 een groot deel van de geleden verliezen gecompenseerd via de beschikbaarheidsvergoeding voor het OV (BVOV). Desondanks is de winstgevendheid van GVB fors geraakt. Beheersmaatregelen zijn een versobering van de dienstregeling, nog meer sturing op pure financiële resultaten en KPI's en de integrale beheersing van risico's.

Tabel 26 **Risicobereidheid GVB Holding NV**

Risicocategorie	Beschrijving	Risicobereidheid
Strategie	Risico's gerelateerd aan realisatie van de strategische koers en strategische trends, onder andere door groei van de stad, investeringen in materieel en systeemsprongen zoals de Noord/Zuidlijn.	<i>Gematigd</i>
Operatie	Risico's gerelateerd aan de huidige exploitatie en potentiële verliezen ten gevolge van inefficiënte processen, menselijk falen of externe gebeurtenissen.	<i>Laag</i>
Financiën	Risico's waarbij financieel verlies optreedt ten gevolge van de gehanteerde financiële structuur of instrumenten, of door het ontbreken van deugdelijke financiële controles.	<i>Laag</i>
Compliance	Risico op het niet voldoen aan wettelijke voorschriften of andere geldende reglementen en normen. Deze kunnen voortkomen uit wet- en regelgeving, afspraken met toezichthouders of verplichtingen die voortvloeien uit contracten.	<i>Laag</i>

Risico's en beheersmaatregelen

De volgende tabel geeft inzicht in de risico's voor GVB en de hiervoor getroffen maatregelen door ons. Ook wordt aangegeven wat de impact van deze risico's is en hun huidige status

Tabel 27 **Strategische risico's**

Risico	Verlies van de volgende concessie.
Impact	Einde van GVB als vervoerbedrijf, met uitzondering van Veren.
Maatregelen	• Voldoen aan concessie-eisen door goed contractmanagement en een goede operationele en marktconforme prestatie. • Goede voorbereiding op een volgende concessie. • Een passende organisatie-inrichting.
Risico	Vertraagd herstel van reizigersopbrengsten in de nasleep van corona.
Impact	Verminderde dekking op de operationele kosten.
Maatregelen	• Sterke kostensturing en inbreng van de nieuwe situatie in het programma van eisen (PVE) van de nieuwe concessie. • Benutting van de beschikbaarheidsvergoeding OV in 2023. • Aanhouden van adequaat vermogen en liquiditeit.
Risico	Versobering van de dienstregeling door vertraagd herstel van reizigersaantallen.
Impact	Blijvende consequenties van versobering belemmeren het herstel van reizigersaanbod als reizigersaantallen toenemen als gevolg van stedelijke groei.
Maatregel	• Terugwinnen van reizigersvertrouwen en aangepaste dienstregeling.
Risico	Toenemende vervlechting van ICT-systemen voor sturing en controle van voertuigen en betalingssystemen binnen het vervoerssysteem.
Impact	Lokale verstoringen die kunnen leiden tot grote verstoringen in de dienstregeling, met name bij Metro. De complexiteit neemt toe en implementatierisico's bij projecten raken het hele vervoerssysteem. Het leidt tot hogere assetkosten. Storingen in de betalingssystemen kunnen een negatieve impact hebben op de inkomstenstroom.
Maatregelen	• Sterke projectteams die nauw verbonden zijn aan de operatie. • Langetermijn-samenwerking met kritische leveranciers.

Tabel 28 **Operationele risico's**

Risico	Onvoldoende aansluitingen op het elektriciteitsnetwerk.
Impact	Uitlopende projecten, waaronder elektrificatie van de busvloot en uitbreiding van de vervoerscapaciteit.
Maatregelen	• Knelpunten in beeld brengen en bespreken met netbeheerder. • Waar mogelijk in overleg met de netbeheerder slimme oplossingen toepassen.
Risico	Prijsstijgingen en langere levertijden als gevolg van de oorlog in Oekraïne.
Impact	Vertragingen in de levering van kritische onderdelen en kostenstijgingen in met name het onderhoud van assets.
Maatregel	• Vroegtijdig kritische delen in beeld brengen zodat we eerder bestellingen kunnen doen. De kostenstijging wordt deels geabsorbeerd en zal deels tot aanpassing van de subsidie leiden.
Risico	Gerichte indringing van buitenaf op GVB-systemen, met als doel crimineel geldelijk gewin of sabotage.
Impact	Gijzeling en chantage door een kwaadwillende externe partij via de systemen van GVB en in het ergste geval zodanige beïnvloeding van de besturingssystemen dat de veiligheid van de reiziger en medewerker in het geding komt.
Maatregelen	• Uitvoering van een meerjarig integraal programma voor verbetering van de cybersecurity en informatiebeveiliging bij alle IT-projecten bij bestaande en nieuwe systemen. • Implementatie van beheersprocessen onder leiding van de Chief Information Security Officer (CISO)
Risico	Extra onderhoudskosten als gevolg van verhoogde inzet.
Impact	Verhoogde jaarlijkse inzet van assets, dus meer gereden kilometers per jaar, waardoor de jaarlijkse onderhoudskosten stijgen en de levensduur van de assets afneemt.
Maatregel	• Kilometerafhankelijke berekening van de onderhoudskosten. Implementatie van assetmanagement voor beheersing en optimalisatie van onderhoudskosten.

Tabel 29 **Personele risico's**

Risico	Personeelstekorten die leiden tot beperkingen in de dienstregeling.
Impact	Tekorten in de personele bezetting van Vervoer en onderhoud als gevolg van de competitieve en schaarse markt voor bestuurders en technisch personeel.
Maatregelen	• Behoud van huidig eigen personeel. • Positionering van GVB in de markt als aantrekkelijke werkgever
Risico	Verzuim boven de norm binnen operatie en onderhoud.
Impact	Verzuim boven de norm na de coronaperiode, wat leidt tot beperkingen in de dienstregeling en toename van de operationele kosten.
Maatregelen	• Gedragmatige aanpak van verzuim. • Voorkomen van onnodig langdurig verzuim door inzet op maat. • Verbetering van de leeftijdsverdeling op langere termijn.

Tabel 30 Financiële risico's

Risico	Boven de markt uitstijgende kosten van de cao.
Impact	Te hoge personeelskosten die de marktconformiteit verlagen, waardoor de verlenging van de concessie in gevaar kan komen
Maatregelen	• Productiviteitsverbeteringen waar mogelijk en ten minste marktconform. • Behoudende loonkostenontwikkeling.

Risico	Energie voor 2024 en verder nog niet geheel ingekocht.
Impact	Hogere energieprijzen als gevolg van de oorlog in Oekraïne, waarbij de huidige volatiliteit onzekerheid geeft in de finale prijs van het resterende deel.
Maatregelen	• Zorgvuldige inkoop van het resterende deel energie voor de komende jaren. • Evaluatie van de inkoopstrategie en de inkoopprocessen voor energie.

Tabel 31 Compliancerisico's

Risico	Ongunstige uitkomst van de herijking in de concessie Amsterdam.
Impact	Aanpassing van de subsidiereeksen door de concessieverlener bij onvoldoende voldoen aan de concessie-eisen van GVB bij de laatste herijking, met als gevolg dat geen optimaal resultaat wordt bereikt tussen opbrengsten, kosten en subsidie.
Maatregelen	• Het bieden van duidelijkheid in de vervoersopgave van GVB tegen de achtergrond van de maatschappelijke situatie. • Goede afspraken over de veranderingsopgave en de optredende risico's binnen de concessie.

Risico	Niet voldoen aan wet- en regelgeving
Impact	Boetekosten, stopzetten van werkzaamheden, belemmering vanuit toezichthouders op de ingeslagen procesgang.
Maatregelen	• In beeld brengen wettelijk en normatief kader van GVB door compliance manager en op basis daarvan de afwijkingen corrigeren. • Sturing op het morele kompas door DT en senior management .

Interne besturing

Privacy-compliance

Privacy-compliance Persoonsgegevens

Alle personen die met GVB in contact zijn, zoals reizigers en medewerkers, moeten erop kunnen vertrouwen dat GVB zorgvuldig en vertrouwelijk omgaat met hun persoonsgegevens. Over hoe we dit doen, informeren we reizigers en medewerkers in onze privacyverklaring. Sinds 29 november kunnen reizigers bij GVB in- en uitchecken met een betaalpas. Naar aanleiding daarvan hebben we de privacyverklaring aangepast. Medewerkers die in dienst treden, ontvangen deze informatie in de welkomstbrief en verder is die te vinden op het GVB-intranet. Reizigers verwijzen we daarnaar op onze GVB-website, bijvoorbeeld als ze zich aanmelden voor een GVB-account. We bieden de mogelijkheid om vragen te stellen of privacyrechten uit te oefenen.

Privacywetgeving

We informeren onze medewerkers regelmatig over de privacywetgeving en ze krijgen tools om te handelen volgens deze wetgeving. Ook informeren we ze over de gevolgen daarvan voor thuiswerken, omdat medewerkers van GVB ook in de toekomst meer thuis zullen werken. De verwerkingsprocessen bij GVB toetsen we periodiek. Daarnaast voeren we samen met Cybersecurity controle-assessments uit bij onze leveranciers die persoonsgegevens verwerken in opdracht van GVB, om te zien of zij zich aan hun verplichtingen houden.

Datalekken

In 2022 kwamen bij het GVB-meldpunt datalekken 13 meldingen binnen. Daarvan is er 1 gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Meldingen worden besproken met de betreffende afdeling en we nemen maatregelen om incidenten in de toekomst te voorkomen.

Integriteit

Een integere organisatie en bedrijfscultuur zijn essentieel voor de bedrijfscontinuïteit van GVB. Onze compliancefunctie bevordert en bewaakt de integriteit en beheerste bedrijfsvoering. We sluiten hiermee aan bij de Nederlandse Corporate Governance Code 2016.

Inzicht in en beheersing van compliancerisico's ondersteunt GVB bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Compliance is hierbij een samenspel tussen de diverse functionarissen (waaronder management, risicomanagement, inkoop en audit) binnen GVB. De compliance officer ondersteunt management en medewerkers bij het realiseren van compliance en een integere bedrijfscultuur.

Integriteitsbeleid

We vinden het belangrijk dat reizigers, belanghebbenden en leveranciers vertrouwen hebben in onze organisatie en dat er een veilig werkklimaat is voor iedereen bij GVB. Dit is in diverse regelingen vastgelegd, waaronder ons integriteitsbeleid. Dit ziet toe op het creëren en realiseren van de gewenste cultuur en bijbehorend gedrag. Bij de introductie van nieuwe medewerkers geven we aandacht aan integriteit, cultuur en gedrag. Voor nieuwe leidinggevendenden geeft de compliance officer een interactieve boodschap met een aantal dilemma's vanuit integriteit. Hiermee stimuleren we integer gedrag en een integere bedrijfscultuur en vergroten we het bewustzijn van compliancerisico's. De compliance officer geeft op verzoek toelichtingen of workshops

over gedrag en cultuur, in nauwe samenwerking met HR. Het thema multicultureel vakmanschap wordt uitgediept in een GVB-brede training voor alle medewerkers.

Ons integriteitsbeleid passen we aan. Tot nu toe kunnen medewerkers misstanden melden bij het Meldpunt integriteit, en ongewenst gedrag bij de vertrouwenspersoon. Maar omdat het verschil tussen een misstand en ongewenst gedrag voor medewerkers niet duidelijk is, willen we dat ze voor beide terecht kunnen bij de vertrouwenspersoon.

Melden van incidenten

GVB heeft een Meldpunt Integriteit waar medewerkers (vermoedens van) schending van integriteit kunnen bespreken en melden. Bij concrete vermoedens kan het Meldpunt de directie adviseren een integriteitsonderzoek te starten. In 2022 werden in totaal 31 vermoedens van integriteitsschendingen gemeld (40 in 2021). Bij twee bedrijfsonderdelen is er sprake van een stijging van integriteitszaken (diefstal en vermoeden van belangenverstrengeling). In 2022 zijn er 2 persoonsgerichte integriteitsonderzoeken uitgevoerd. Opvallend was het aantal anonieme meldingen waardoor nader onderzoek niet mogelijk bleek. We maken anoniem melden via de vertrouwenspersoon mogelijk en voldoen daarmee ook aan een van de vereisten uit de nieuwe klokkenluidersregeling. We verwachten dat deze aanpassingen begin 2023 zijn afgerond.

Gedragscode en klokkenluidersregeling

Alle medewerkers van GVB behoren zich te gedragen volgens maatschappelijke normen en wet- en regelgeving. De afspraken hierover liggen vast in de GVB Gedragscode, die eind 2021 samen met de OR is geactualiseerd. Medewerkers zijn verplicht om integriteitsrisico's of -situaties te melden. De gedragscode wordt continu onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Begin 2023 gaat GVB de klokkenluidersregeling, die is opgenomen in de cao, aanpassen aan de vereisten in de nieuwe wet Bescherming Klokkenluiders.

Andere richtlijnen

- We hebben beleid voor samenwerking en omgang binnen GVB bij privé-, familiale of vriendschappelijke relaties.
- In de cao staan regels over alcohol en drugs, met een nultolerantiebeleid als uitgangspunt.
- De Richtlijn social media helpt medewerkers om social media goed te benutten en vervelende ervaringen te voorkomen. Communicatie namens GVB wordt alleen verzorgd door de afdeling Corporate Communicatie.
- In de cao staat de Gedragslijn Vermoeden van misstanden. Het gaat om strafbare feiten, grove schending van regel- en wetgeving en grote gevaren voor volksgezondheid, veiligheid of milieu, of bewust achterhouden van informatie hierover. Medewerkers zijn verplicht serieuze aanwijzingen van misstanden te melden.
- GVB heeft een richtlijn voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen.

Meer over de Gedragscode en andere richtlijnen staat op de pagina [Interne besturing](#) op onze website.

Informatiebeveiliging en cybersecurity

Cybersecurity is integraal onderdeel van de strategische pijler Robuust fundament. Het GVB-brede awareness-programma 'Ik maak het verschil...', heeft daarom in 2022 in het teken gestaan van informatiebeveiliging en cybersecurity. We hebben integrale crisisoefeningen gedaan waarbij cybersecurity een essentieel onderdeel was. De cybersecurity-roadmaps voor de kantoorautomatisering (IT) en de operationele technologie (OT) zijn flink op stoom aan het raken.

Cybersecurity is ook een integraal onderdeel van nieuwe ontwikkelingen in onze organisatie, zoals het Railinfrabedrijf en de outsourcing van de IT. Deze ontwikkelingen komen de informatiebeveiliging en cybersecurity ten goede, precies zoals we vorig jaar verwachtten.

Aan de voertuigkant is dit jaar de Europese standaard voor cybersecurity in het vervoer uitgekomen, de TS 50701. Die gaat ons helpen verder te professionaliseren naar onze leveranciers en in de voertuigen. Dit creëert kansen om verder te digitaliseren en meer data uit het spoor en de voertuigen te onttrekken.

Het Europees Parlement heeft de richtlijn NIS2 aangenomen. In Nederland gaat dit leiden tot een nieuwe versie van de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni). In dat kader is samen met de andere (spoor)vervoerders en onderhoudspartijen het ISAC Spoor opgericht. Daarin werken we onder begeleiding van het Nationaal Cyber Security Centrum samen om de cybersecurity in het OV naar een hoger plan te tillen. De aankondiging van de Cyber Resilience Act door het Europees parlement geeft de hoop dat we volgend jaar hetzelfde met onze leveranciers kunnen gaan doen.

Ook in het 'ecosysteem' Amsterdam werken we met diverse partijen samen om van elkaar te leren en elkaar te helpen de cybersecurity voor de stad en ver daarbuiten te verbeteren.

Interne audit

Interne Audit GVB heeft een kwaliteitscertificaat van de beroepsorganisatie Institute of Internal Auditors (IIA), dit toont aan dat Interne Audit GVB werkt volgens de Professional Standards.

Interne Audit valt rechtstreeks onder de algemeen directeur en overlegt regelmatig met de externe accountant. Er is een directe rapportagelijn naar de auditcommissie, en interne audit neemt deel aan de vergaderingen van de auditcommissie. Interne Audit voert GVB-breed jaarlijks diverse audits uit om te controleren of GVB voldoet aan eigen regels en normen, maar ook of GVB voldoet aan relevante wet- en regelgeving. Zo verleent interne audit assurance over de mate van interne beheersing van processen binnen GVB.

Inkoop en aanbesteding

Ons inkoopbeleid volgt de juridische kaders voor Europees aanbestedingsrecht. GVB hanteert externe en interne drempelwaarden. We stellen een inkoopplan op met de inkoopstrategie en een schets van het juridische kader. Onze Tenderboard moet dit goedkeuren.

Rechtmatig inkopen is de regel; afwijken van aanbestedingsregels is uitzondering. Relatief gezien gaat het om enkele procenten van het totaal aantal inkopen. Voor het AMRI-domein (Asset Management Rail Infra) is dit percentage nog lager. Verzoeken tot afwijking verlopen (gemotiveerd) via de Tenderboard en het directieteam van GVB.

Meer over ons inkoop- en aanbestedingsbeleid staat op [de pagina Inkoopbeleid op onze website](#).

Medezeggenschap

Ondernemingsraad en onderdeelcommissies

GVB heeft een ondernemingsraad (OR) voor alle medewerkers van GVB en een onderdeelcommissie (OC) voor medewerkers van Operatie en Techniek. Ook is er een overlegstructuur voor afzonderlijke vestigingen en afdelingen, waarmee de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie is belegd.

De OR ziet onder meer toe op de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de werk- en rusttijden. Ook is de OR betrokken bij 5 vaste commissies voor investeringen, organisatiewijzigingen en regelingen op het gebied van gewenste omgangsvormen en sociale veiligheid namelijk:

- vaste commissie VGWM beleid (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu)
- vaste commissie Financiën
- vaste commissie Centrale stafafdelingen
- vaste commissie Facilitair Bedrijf
- vaste Verkiezingscommissie

Vergaderfrequentie

- OR 6 keer per jaar
- OC 6 keer per jaar
- VGWM 4 keer per jaar
- Vestigingsoverleggen 6 keer per jaar
- Afdelingsoverleggen 6 keer per jaar



“

Julia: “Ik ben nu voor de derde keer in Amsterdam.”

Annabel: “Dit is mijn tweede keer. Ik vind het geweldig.”

Julia: “Ja, I love it. We zijn hier maar een paar dagen en doen veel lopend, want zo zie je het meeste van de stad.”

Annabel: “Vanochtend zijn we vanuit ons hotel bij het Centraal Station naar de Albert Cuypmarkt gelopen. Wat een heerlijke markt! Nu gaan we met de metro even terug naar het hotel.”

Julia: “Tijdens deze trip nemen we nu voor het eerst het OV. Een kaartje kopen ging heel makkelijk bij de automaat.”

Annabel: “Voor de reisinformatie hebben we Google Maps gebruikt. Daarop vonden we dat metrolijn 52 bij ons hotel komt. We gebruiken ook Citymaps, een app voor allerlei internationale steden waar ook OV-informatie in staat.”

Julia: “Er is wel een groot verschil tussen de metro hier en in Londen. De stations zijn hier ruimer dan bij ons, de perrons zijn breder. Dat is veel fijner. In Londen is het meestal ontzettend druk. Eigenlijk de hele dag door. De stations zijn hier ook veel schoner dan bij ons.”

Julia en Annabel

Londen, al tien jaar vriendinnen, toeristen in Amsterdam